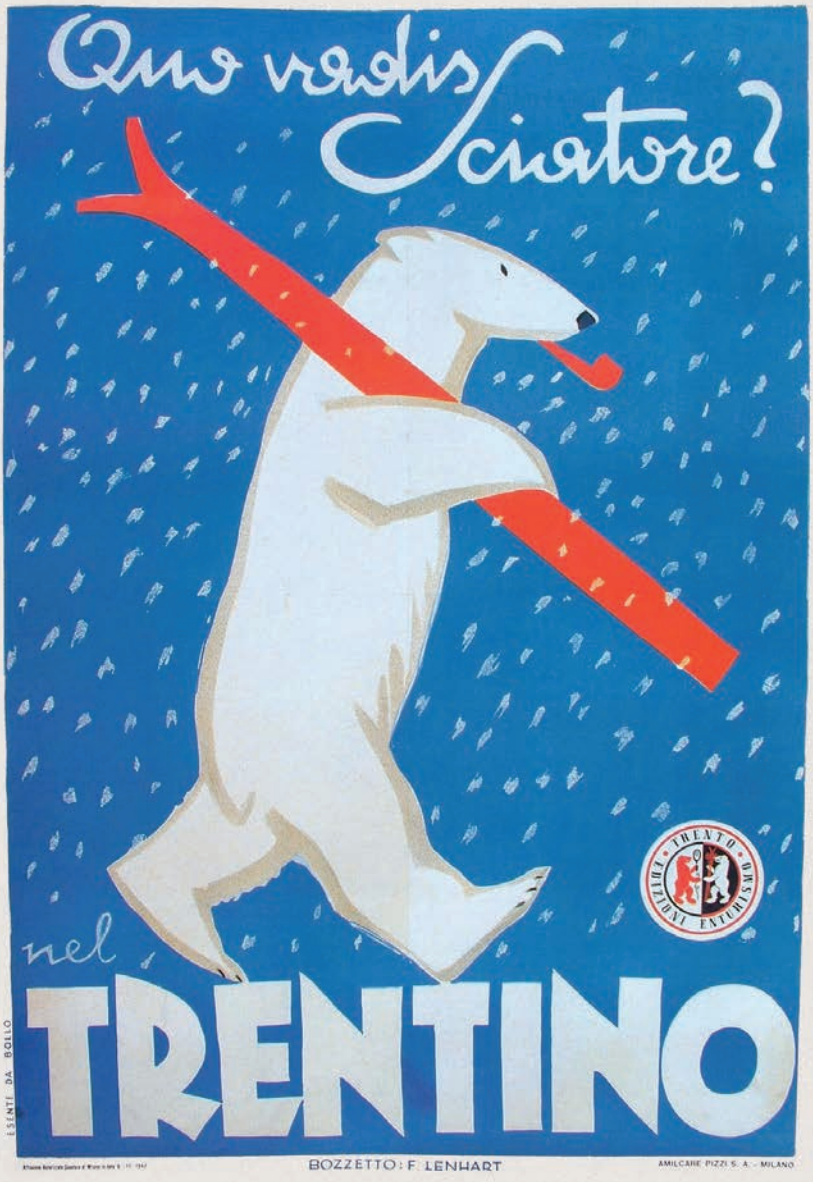
A cura di
Alessandro Bazzanella, Pietro Beritelli e Paolo Grigolli

Destination Management (R)evolution

Il Trentino come laboratorio di innovazione turistica (2002-2020)



FrancoAngeli
tsm-Trentino School of Management

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi
nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere
via e.mail le segnalazioni delle novità.

A cura di
Alessandro Bazzanella, Pietro Beritelli e Paolo Grigolli

Destination Management (R)evolution

Il Trentino come laboratorio di innovazione turistica (2002-2020)

FrancoAngeli
tsm-Trentino School of Management

Responsabile editoriale: Paola Borz
Coordinamento editoriale: Stefania Martini

In copertina: Franz Lenhartz, *Quo vadis, Sciatore?*, bozzetto 98x67.5, 1947.
Fonte: Touriseum – Museo del Turismo Merano.

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione, di *Paola Borz* pag. 11

Introduzione
tsm|smtc-Scuola di Management del Turismo e della Cultura: la sfida di interpretare il presente per co-progettare il turismo del futuro, di *Paolo Grigolli*, *Alessandro Bazzanella* » 15

Premessa
Perché le DMO e le organizzazioni turistiche non devono occuparsi solo di comunicazione, di *Pietro Beritelli* » 25

Prima parte
Un metodo di lavoro per gestire lo sviluppo turistico in un contesto in rapida trasformazione

1. I nuovi paradigmi del turismo per brevi cenni, immagini, esperienze, di *Paolo Grigolli* » 35
Bibliografia » 50

2. Il *St. Gallen Model for Destination Management* (SGDM®): seguire i flussi di visitatori per la progettazione dell'offerta, di *Pietro Beritelli*, *Christian Laesser*, *Stephan Reinhold* » 52
1. Le sfide principali del *destination management* » 52
2. Processi della domanda e dell'offerta » 55
2.1. Le esperienze sono processi collocati nei flussi turistici » 56
2.2. Segmentare la domanda in base ai processi: i flussi strategici di visitatori (FSV) » 57
2.3. La gestione dei processi nelle reti di attori » 62

2.4. Dai processi ai compiti, all'organizzazione pag. 64
3. Riassunto e prospettiva di lavoro » 66
Bibliografia » 67

3. Flussi, reti, esperienze: la nuova formula del valore turistico di un territorio, di *Alessandro Bazzanella* » 71
1. Guardare con gli occhi degli altri: il turismo visto dai visitatori » 71
2. Un nuovo approccio strategico al *destination management* » 77
3. La mappatura dei flussi di visita come strumento di emersione della conoscenza tacita presente nei territori » 79
4. Dalla strategia all'azione: operativizzare la strategia per costruire contenitori progettuali. Il ruolo della DMO » 84
Bibliografia » 88

4. Il design delle esperienze turistiche, di *Alessandro Bazzanella* » 89
1. Il viaggio trasformativo e il ruolo delle esperienze nel turismo contemporaneo » 89
2. Il design degli ecosistemi esperienziali » 92
3. La qualità delle esperienze » 97
4. Gli ingredienti dell'esperienza » 98
5. La struttura e i momenti-chiave dell'esperienza » 99
6. Le competenze del creatore di esperienze » 100
7. Conclusioni » 102
Bibliografia » 102

Seconda parte
Strategie e sviluppo del sistema turistico territoriale: parole chiave e casi

1. La programmazione turistica in provincia di Trento negli anni Duemila, di *Gianfranco Betta* » 107
1. Dalla Convenzione per la protezione delle Alpi all'Atto di indirizzo sul turismo della Provincia di Trento » 107
2. Linee guida del marketing territoriale » 110
3. La riforma del sistema turistico del 2002 » 111
4. L'Osservatorio turistico » 115

5. Le Linee guida per il turismo del 2005 pag. 116
6. La Conferenza del turismo 2010 e le Linee guida per la politica turistica del 2011 » 117
7. Un bilancio, lungo un decennio, della nuova legge di promozione turistica » 119
8. Il Piano strategico di Trentino Marketing del 2015 » 122
9. Conclusioni » 123
Bibliografia » 125

2. Trentino Guest Card: "La vacanza esperienze incluse", di *Paolo Nascivera, Paolo Maccagnan* » 127
1. La *vision*: perché una guest card di destinazione » 127
2. Dalla *vision* al prodotto: la Trentino Guest Card » 130
3. Obiettivi » 132
4. Evoluzione della card negli anni » 135
4.1. Dimensione territoriale e temporale » 136
4.2. Carnet dei servizi » 138
4.3. Le evoluzioni della piattaforma » 139
4.4. Le azioni di comunicazione » 143
5. Il modello finanziario » 144
6. I risultati » 146
7. Punti di forza e di debolezza » 156
8. Prospettive future » 158
Bibliografia » 159

3. *Digital trasformation*: Trentino Marketing diventa digitale, di *Sabrina Pesarini* » 160
1. Come cambia la comunicazione turistica sui media digitali nell'era dei dati e dell'intelligenza artificiale? » 160
2. Le strategie dei grandi *players* » 160
3. E la domanda, ossia il turista…? » 161

4. La strategia di turismo sostenibile delle aree protette del Trentino: il progetto TurNat, di *Alessandro Bazzanella, Paolo Grigolli, Laura Marinelli* » 168
1. La sfida dell'equilibrio: protezione della natura e flussi turistici » 168

2. La strategia TurNat: un processo *bottom-up* per dare visione e prospettive alla sostenibilità nel settore turistico pag. 171
3. I contenuti della strategia » 172
3.1. Offerta turistica sostenibile » 173
3.2. Informazione e comunicazione » 173
3.3. Governance » 173
4. Il laboratorio partecipativo di progettazione dei prodotti di sistema TurNat » 177
5. La carta europea di turismo sostenibile » 181
6. Conclusioni » 182
Bibliografia » 184

5. Come sviluppare un'offerta turistica enogastronomica: il progetto "enoturismo" in Trentino, di *Alessandro Bazzanella, Roberta Garibaldi, Paolo Grigolli, Andrea Pozzi* » 186
1. Conoscere le risorse del territorio » 187
2. Conoscere l'offerta turistica a tema enogastronomico » 189
3. Conoscere le potenzialità di sviluppo dell'offerta enogastronomica » 191
4. Analizzare i flussi di visita legati al vino » 192
5. Conclusioni » 193
Bibliografia » 194

Terza parte
L'applicazione del *St. Gallen Model for Destination Management* (SGDM®) nei territori

1. Garda trentino: l'evoluzione del ruolo della DMO nella *governance* territoriale, di *Alessandro Bazzanella, Andrea Gelsomino, Paolo Grigolli* » 199
1. Introduzione: analisi del contesto » 199
2. Applicazione SGDM® e priorità progettuali » 203
2.1. Outdoor (bike, trekking, vie ferrate, climbing, sport d'acqua) » 204
2.2. Segmento wine/food/patrimonio » 206
2.3. Flussi extraterritoriali (Lago di Garda e Monte Baldo) » 206

2.4. Flussi e mobilità pag. 207
3. Visione strategica: dalla promozione turistica alla gestione della pianificazione territoriale » 211
4. Dall'analisi dei flussi alla *visitor economy* » 214

2. Il futuro è dolce: il *service design* della mobilità sostenibile in Val di Sole, di *Alessandro Bazzanella, Andrea Gelsomino, Paolo Grigolli, Fabio Sacco* » 216
1. La riconfigurazione strategica della destinazione » 216
2. La mobilità come esigenza strutturale » 219
3. Conclusioni » 225

3. Dolomiti Paganella: la creazione di una *bike destination*, di *Alessandro Bazzanella, Luca D'Angelo, Andrea Gelsomino, Paolo Grigolli* » 226
1. Introduzione: analisi del contesto » 226
2. Genesi del progetto di sviluppo della destinazione » 229
3. Benchmark e prospettive di sviluppo del prodotto mountain bike » 232
4. Progettazione e management del prodotto mountain bike » 233
5. Risultati ottenuti e sviluppo del prodotto » 237
6. Conclusioni » 241

4. Val di Fassa: la sfida interna per affrontare la complessità esterna, di *Alessandro Bazzanella, Andrea Gelsomino, Paolo Grigolli, Stefano Minisini* » 243
1. Riflessione strategica introduttiva » 243
2. Struttura dell'intervento di sviluppo prodotto » 245
3. Struttura dell'intervento di sviluppo organizzativo » 253
4. Sviluppo delle competenze strategiche » 255
4.1. Project coaching: supporto ai progetti strategici » 255
5. Monitoraggio del progetto » 256
6. Conclusioni » 256

Bonus Track
#OP17 Opera dello Svelamento, Conoscenza e Rinnovamento delle acque del lago di Molveno

Risignificare i luoghi attraverso l'arte e la cultura: #OP17, di *Paolo Grigolli, Luca Lagash* pag. 259

1. Il lago di Molveno si svuota » 259
2. Non solo un lago » 259
3. #OP17 Opera dello Svelamento, Conoscenza e Rinnovamento delle acque del lago di Molveno » 261
4. La storia di #OP17 » 265
5. Da svuotamento a svelamento » 266
6. Alcune riflessioni a margine » 267

Conclusioni

Metafore, miti, cambiamenti paradigmatici e *best practices* nel turismo, di *Mariapina Trunfio* » 269

Bibliografia » 273

Post scriptum

1. Riflessioni… in viaggio, di *Paolo Grigolli* » 275

2. India del Sud, di *Alessandro Bazzanella* » 287

Postfazione

Il turismo prima, durante e dopo la pandemia: la sfida strategica più importante, di *Alessandro Bazzanella, Paolo Grigolli* » 291

Ringraziamenti » 295

Gli autori » 297

Presentazione

di Paola Borz*

La formazione è un'attività altamente immateriale, fatta di parole, di pensiero, di comunicazione, di conoscenza, di emozioni.

La componente umana e comunicativa è preponderante rispetto alla componente fisica e infrastrutturale. Certo, gli spazi sono importanti, così come sono importanti le strutture e le attrezzature per la didattica, ma una scuola di formazione è fatta soprattutto di persone e di relazioni.

Negli anni, da quando tsm-Trentino School of Management è stata fondata, il patrimonio di conoscenze e competenze è cresciuto molto e oggi possiamo permetterci di fare formazione a un livello che alcuni anni fa era impensabile.

tsm nasce nel 2003 per sostenere la Pubblica Amministrazione e le società del sistema pubblico in percorsi di sviluppo e acquisizione di nuove competenze. Erano anni diversi rispetto a oggi. Gli economisti pensavano che lo sviluppo sarebbe durato a lungo e nessuno (o quasi) immaginava che a breve sarebbe arrivata la crisi. Il 2008 ha cambiato molte cose e ha messo in discussione molti assunti che allora si consideravano indiscutibili, anche nel campo della formazione.

Il ruolo di una Scuola di management, che prima della crisi riguardava soprattutto l'accompagnamento alla crescita, oggi è diventato anche altro: dai temi relativi al benessere delle donne e degli uomini che lavorano nei settori pubblici, alla qualità dei servizi nel turismo e nella cultura, dal ruolo e l'importanza del paesaggio nell'esprimere la nostra storia e la nostra identità, alle politiche pubbliche a favore del lavoro, dallo sviluppo delle professioni al nuovo ruolo dei sindacati al tempo della smaterializzazione del lavoro.

Sono tanti i temi che affrontiamo oggi che venti anni fa non erano nemmeno nell'agenda dell'amministrazione pubblica.

* Direttrice generale di tsm-Trentino School of Management.

Il mondo è diventato "altro" in questi anni e la nostra scuola ha cercato di essere sempre una risorsa del territorio per affrontare il cambiamento con consapevolezza ed efficacia.

I collaboratori di tsm hanno maturato una lunga e significativa esperienza nell'ambito della formazione manageriale e nella ricerca-intervento e riescono oggi a interpretare in modo efficace e innovativo le istanze provenienti dal sistema pubblico della provincia di Trento e a suggerire interventi con una giusta combinazione di visionarietà e pragmatismo.

Dobbiamo essere così, altrimenti saremmo inutili. Il nostro mandato è proprio quello di fornire ai nostri interlocutori stimoli preziosi di pensiero che consentano di essere parte del cambiamento e non di subirlo.

La complessità della macchina amministrativa è significativa e una scuola di management è essenziale per alimentare continuamente l'organizzazione pubblica di conoscenze e di competenze per garantire l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

Ma sempre di più servono competenze e idee per immaginare il futuro, per accrescere il patrimonio di conoscenze diffuse, per mettere nelle condizioni i soggetti territoriali con i quali lavoriamo di essere all'altezza delle sfide che il nostro tempo comporta.

tsm|smtc-Scuola di Management del Turismo e della Cultura ha cercato di interpretare in maniera originale questo mandato. Negli anni le istanze dei territori sono cambiate: non sono più riconducibili alla semplice "mancanza" di conoscenze, ma vanno nella direzione di sviluppare strumenti di azione che sappiano produrre risultati, coniugando un approccio localistico con una visione globale. Una piccola provincia come il Trentino gioca il suo potenziale di sviluppo se riesce a collegarsi ai trend globali che attraversano l'economia e la società, ma tenendo alta l'attenzione per le esigenze specifiche espresse dalle comunità locali.

È grazie a questo incontro tra locale e globale che nasce l'innovazione. I grandi trend indicano dove sta andando il mondo e quali sono le forze che trasformano il nostro modo di vivere, ma senza un'opportuna declinazione in un contesto locale, fatto di aziende, di istituzioni, di singoli cittadini, i trend rischiano di essere astratti e distanti. E anzi finiscono per alimentare un senso di spaesamento dei territori, che temono di perdere le redini dello sviluppo e che si sentono in balia di scelte prese altrove.

La nostra Scuola di formazione, a oggi partecipata da Provincia autonoma di Trento, Regione Trentino-Alto Adige/Südtirol e Università di Trento, ha la grande responsabilità verso la comunità locale di disporre dei contenuti più aggiornati, ma anche di trovare una modalità sostenibile di relazione con i soggetti di un territorio.

Il nostro investimento è andato in questa direzione, per poter essere considerati partner in grado di accompagnare lo sviluppo.

Questo volume mostra in maniera molto chiara quanto lavoro ci sia stato in questi anni per costruire fiducia. Ogni capitolo racconta una storia fatta di idee, di relazioni, di progetti, ma soprattutto di risultati che le aziende e i territori hanno ottenuto grazie anche al lavoro fatto assieme.

I contributi raccolti nel libro da Alessandro Bazzanella e Paolo Grigolli, con l'importante supervisione scientifica del professor Pietro Beritelli, raccontano di tempi lunghi, di processi articolati, di disponibilità e continuità.

La *governance* di un sistema complesso quale quello del turismo richiede un forte ancoraggio legislativo e una pratica quotidiana che, nei confini stabiliti dal dettato di legge, sappia dare risposte ai diversi portatori di interesse di un territorio e sappia indicare una visione di sviluppo.

I casi raccolti nel libro mostrano come, a partire dalla stessa norma di riferimento (la LP 8/2002), si siano sviluppate forme originali di interpretazione del mandato affidato dai territori a Trentino Marketing, alle ApT e ai Consorzi Pro Loco. Ci sono aziende proiettate verso il mercato e la vendita dei prodotti turistici, altre che sono concentrate sullo sviluppo dei servizi di accoglienza, altre ancora che prediligono un'attività promozionale e comunicativa. Questa varietà, che senz'altro è una ricchezza, può essere anche un limite nel momento in cui la scala della competizione si fa sempre più internazionale e il cliente richiede di fruire uno spazio territoriale senza soluzione di continuità, senza quelle limitazioni che una visione "amministrativa" dello spazio turistico talvolta comporta.

Il contributo che abbiamo dato non è tanto quello di "omogenizzare" le specificità territoriali in uno standard operativo, quanto quello di aiutare le diverse organizzazioni a interrogarsi sul proprio ruolo nei processi di creazione di valore all'interno dei territori turistici. La conclusione è parziale (e non potrebbe essere altrimenti), ma significativa. In un contesto competitivo sempre più ampio e internazionale, nel pieno di una trasformazione digitale che ricombina in continuazione i modi attraverso cui domanda e offerta si incontrano, le *Destination Management Organizations* sono importanti, talvolta decisive, nel propiziare lo sviluppo sostenibile del turismo.

I capitoli mostrano nel dettaglio tempi, fasi, attori dei progetti di formazione e consulenza, e mostrano l'importanza di un soggetto facilitatore nei processi di sviluppo locale cui tsm-Trentino School of Management, attraverso la sua Scuola per il Management del Turismo e della Cultura, contribuisce con la formazione, la ricerca-intervento e l'accompagnamento per affrontare le nuove sfide della competizione turistica.

tsm|smtc-Scuola di Management del Turismo e della Cultura: la sfida di interpretare il presente per co-progettare il turismo del futuro

di Paolo Grigolli[*], Alessandro Bazzanella[*]

La conoscenza ha un'importanza fondamentale nei processi di sviluppo economico e di innovazione sociale e anche nel turismo, ambito ad alta intensità relazionale, gioca un ruolo decisivo. Una prenotazione online di una stanza di albergo, un passaggio in auto acquistato su una piattaforma digitale, l'utilizzo dello smartphone per orientarsi in una città, sono tutte azioni che consideriamo ormai "acquisite", ma richiedono l'uso di sistemi ad alta concentrazione di conoscenza e ricerca e un nostro sforzo di adattamento significativo. Tanto più i servizi digitali a supporto dell'esperienza turistica sono "facili" da usare, tanto più intenso è il processo di progettazione e sviluppo che sta dietro a tali servizi e tanto maggiore è la componente cognitiva necessaria per garantire una piena efficienza ed efficacia dell'interazione tra intelligenza umana e intelligenza artificiale.

Ormai siamo così abituati a vivere in simbiosi con la tecnologia che l'uso di molti *devices* elettronici ci sembra "naturale", ma dietro a ogni piccolo gesto che compiamo sui nostri schermi ci sono (stati) enormi investimenti in ricerca e innovazione. Se è vero che il turismo potrebbe funzionare anche senza tecnologia, come dimostra il fatto che i turisti sono nati ben prima dell'arrivo di internet, d'altro canto va considerato quanto la digitalizzazione stia comportando uno straordinario balzo in avanti del settore, moltiplicando in modo significativo le occasioni di incontro tra domanda e offerta e modificando la maniera in cui le persone vivono l'esperienza del viaggio.

Il nostro lavoro formativo nel turismo è cominciato all'alba della grande trasformazione digitale. Nel 2003, quando tsm ha cominciato a proporre i primi Master in *Destination management*, ovviamente il web era già un com-

[*] Scuola di Management del Turismo e della Cultura di tsm-Trentino School of Management.

pagno di viaggio per alcuni milioni di persone, ma l'uso della rete si limitava – per così dire – alla prenotazione online di servizi aerei e alberghieri e alla consultazione di informazioni digitali più o meno aggiornate sulle destinazioni di vacanza. Il primo Iphone venne presentato da Steve Jobs nel gennaio del 2007, Facebook nasceva nel 2007, AirBnb nel 2008, Uber nel 2009: in pochissimi anni alcune società californiane hanno ridisegnato letteralmente il nostro modo di stare al mondo. E il turismo da allora non è più quello di prima.

Ma la conoscenza nel turismo non è solo una questione di tecnologie digitali. Oggi è cambiato anche il modo di accogliere il turista nelle strutture ricettive e nella destinazione e la conoscenza, unita a un alto livello di competenza, è un elemento chiave per garantire la piena soddisfazione all'ospite.

Conoscenze approfondite sono ormai necessarie per creare un piatto prelibato che rilegge la tradizione culinaria locale in chiave innovativa, per progettare un'esperienza culturale intensa e coinvolgente, per garantire piena sicurezza a uno sciatore sulle piste, per facilitare gli spostamenti all'interno di un territorio, per migliorare l'efficacia comunicativa di una proposta turistica, per monitorare accessi e flussi di turisti con il supporto di sistemi tecnologici innovativi.

Se la qualità dell'esperienza turistica è legata strettamente alla conoscenza presente nei sistemi di accoglienza, sappiamo anche che quest'ultima invecchia in fretta, soprattutto in un contesto globalizzato e complesso, che impone in continuazione nuovi standard e nuovi traguardi.

La formazione aiuta da un lato a rendere consapevoli gli attori economici e istituzionali di ciò che serve per operare efficacemente in questo contesto, dall'altro a costruire le competenze per gestire le leve manageriali in modo appropriato.

Da quando, nel 2003, è cominciata l'attività di tsm in ambito turistico, è parallelamente cambiato profondamente il senso del "fare formazione": alla conoscenza "accademica", validata da processi di ricerca scientifica che generano modelli normalmente *ex post* – ossia dopo l'osservazione dei risultati delle applicazioni –, si è aggiunta una conoscenza informale che si genera in seno ai contesti competitivi (aziendali e territoriali), insieme a manager e professionisti che elaborano pratiche e sperimentazioni continue. Una conoscenza che, parafrasando Zygmunt Bauman, è liquida e raramente si consolida in teoria. Eppure fondamentale, perché è anche grazie a questa conoscenza "liquida e informale" e ai processi di scambio e apprendimento *on the spot*/*job* che imprenditori e destinazioni costruiscono il loro successo.

Nel perseguire la nostra missione di ente formativo, accanto ai riferimenti teorici che riteniamo indispensabili per riconoscere e dare senso e valore

alle trasformazioni significative nei contesti in cui operiamo, abbiamo dato spazio crescente agli stimoli "fuori dall'aula" praticando una profonda innovazione del "come, dove e quando" si impara e, soprattutto, del "cosa" è utile allo sviluppo delle competenze manageriali, attivando metodi e processi di volta in volta nuovi e diversi.

A questo si è accompagnato un costante ripensamento dello strumento formativo: non solo in termini di contenuti, ma anche di spazi e luoghi, poiché gli uomini e le donne imparano grazie all'immersione nelle situazioni e al confronto diretto con le esperienze di successo, non tanto e non solo davanti a una lavagna, a un proiettore e a un docente.

In circa vent'anni di lavoro culturale e formativo abbiamo sperimentato continuamente metodi e approcci innovativi: apprendimento cooperativo, tirocini formativi in Italia e all'estero, esperienze di ricerca-intervento applicata, viaggi e visite studio, scambi di *best practices* nazionali e internazionali, *project work, coaching, RBL-Research Based Learning*. Tutte modalità che hanno messo i partecipanti nelle condizioni di sperimentare molti "setting" formativi e allenare le competenze manageriali attraverso un approccio genuinamente *experience-based*.

Questo libro tenta di raccontare almeno una parte di questo viaggio e cerca di rendere omaggio anche a coloro che l'hanno reso possibile e hanno contribuito a renderlo così speciale: i tanti studenti che si sono formati così come gli esperti, docenti, testimoni che si sono alternati nelle nostre aule, i manager che sono cresciuti tra teoria e applicazione sul campo, gli amministratori e i dirigenti pubblici che ci hanno dato fiducia sostenendo le azioni di tsm.

La Scuola di Management del Turismo (cui poi si è aggiunta negli anni la C della Cultura) nasce all'interno di tsm-Trentino School of Management con un articolo della legge di riforma del settore turistico che mette in evidenza il ruolo della "formazione e supporto specialistico in materia di turismo e marketing territoriale per assicurare omogeneità e standard qualitativi ottimali nell'organizzazione turistica del Trentino. La Provincia, sentiti i soggetti fruitori, realizza programmi di alta formazione in materia di turismo e marketing territoriale nonché iniziative di supporto specialistico allo svolgimento delle attività di marketing turistico-territoriale, avvalendosi della società per la formazione permanente del personale prevista dall'articolo 35 della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3 (Norme in materia di governo dell'autonomia del Trentino)".

Grazie a questo importante riconoscimento istituzionale, abbiamo lavorato per formare individui capaci di abitare le organizzazioni in modo propositivo, generativo e creativo, con visione e autonomia decisionale, abili nel

muoversi nella complessità con la consapevolezza di poter superare l'angustia del "non si può fare" che specie di questi ultimi tempi attanaglia individui, territori e organizzazioni, con prospettive di trasformazione coraggiosa e sostenibile.

Una buona formazione ha l'obiettivo di fornire agli individui competenze spendibili per trasformare ed evolvere le organizzazioni di cui sono parte e di intervenire al di là del "già dato".

Marina Abramović, l'artista contemporanea che ha fatto più di molti altri della sperimentazione la sua cifra esistenziale, ci esorta ad "attraversare i muri" e a considerare la realtà come materia modificabile attraverso un instancabile lavoro di immaginazione, sfida e creazione.

La creazione artistica, così come quella formativa, non è un processo superficiale e neutrale, ma richiede un grande rigore metodologico, una solida teoria di riferimento, la definizione di strumenti e di metodi che sappiano interrogare profondamente i contesti di vita e di lavoro e che consentano di mettere in discussione i percorsi consolidati, le visioni preconcette, gli assunti apodittici. Per questo, a fianco delle attività di formazione in aula, sempre corroborate dal confronto con le migliori esperienze internazionali, abbiamo sentito la necessità – in parte trasmessa dai territori stessi – di elaborare un approccio più articolato e personalizzato alla formazione manageriale, creando percorsi di ricerca-intervento per sostenere lo sviluppo strategico delle destinazioni trentine, grazie al fecondo scambio con il professor Pietro Beritelli dell'Università San Gallo e all'applicazione del metodo SGDM® *(St. Gallen Model for Destination Management*) da loro creato e che qui presentiamo in forma di "esperimento compiuto", ma sempre in divenire sul territorio trentino.

Nella progettazione dello sviluppo strategico del turismo abbiamo cercato di evolvere l'idea che una destinazione sia un amalgama di elementi consumati in modo autonomo dal turista in uno spazio anticipatamente definito da un'entità politico-amministrativa, verso una prospettiva che connette i territori con le esperienze del turista.

Abbiamo visto i risultati concreti di quest'idea molti anni dopo aver proposto un linguaggio nuovo nelle nostre aule del Master in *Destination management* in collaborazione con il professor Umberto Martini e i colleghi dell'Università degli Studi di Trento e avendo accompagnato le giovani leve in percorsi lunghi e impegnativi per arrivare a coprire quelle posizioni che permettono ora di raccontare i risultati dell'applicazione sui territori di una nuova prospettiva di lavoro.

Gli spazi di apprendimento e di confronto sviluppati negli anni con i beneficiari delle attività formative hanno creato la necessaria fiducia per pas-

sare alla sperimentazione, allo stesso tempo scientifica e creativa, densa e giocosa, che ha aiutato una generazione di manager a formarsi attorno all'assunto chiave e politicamente per noi più significativo, di un'autonomia reale: quella del pensiero.

L'accompagnamento allo sviluppo ha richiesto, oltre che metodi, teorie, competenze, conoscenze, un altro ingrediente che a volte si dà per scontato, ma che a conti fatti è il vero "sale" dei processi territoriali. La nostra scuola nasce con l'obiettivo di "fornire supporto specialistico" al sistema turistico. La nostra *mission* è in un certo senso "dare valore al tempo", come ha avuto modo di sottolineare il professor Luciano Hinna, che conosce bene la realtà di tsm, ovvero innestare nei territori e nelle aziende quelle conoscenze che, una volta sedimentate, generano valore e consentono di usare in maniera ottimale il tempo a disposizione delle organizzazioni. Tanto più si accelera il ritmo del cambiamento, tanto più la risorsa-tempo diventa preziosa ed è solo grazie alle adeguate competenze che la si sfrutta al meglio, perché si prendono decisioni più accurate, si hanno strumenti di valutazione delle conseguenze delle scelte, si riconoscono i segnali utili provenienti dal mercato, si valorizza appieno la conoscenza tacita presente nei contesti territoriali e organizzativi.

Ma perché questo avvenga, per dare più valore al tempo del lavoro manageriale, serve il sale della fiducia. La nostra scuola di formazione manageriale si trova a presidiare uno spazio intermedio, tra pubblico e privato, tra strategia e operatività, tra breve e lungo termine, tra ricerca e consulenza. È grazie a questa natura ibrida che siamo riusciti a costruire fiducia, perché abbiamo potuto esprimere posizioni anche scomode per i nostri interlocutori con l'unica finalità di aiutarli a migliorarsi e senza troppo preoccuparci del consenso immediato come in molti casi succede nella consulenza. La ricerca del consenso e del pagamento della prestazione talvolta porta a edulcorare o manipolare i messaggi, con il risultato di creare una realtà fittizia, dentro la quale i destinatari del messaggio magari si sentono a loro agio, ma non cambiano, o cambiano meno di quanto servirebbe realmente. Fare formazione è un grande atto di responsabilità nei confronti della verità e nel nostro lavoro abbiamo sempre cercato di essere pienamente responsabili, grazie al fatto che l'ente pubblico ci ha garantito piena autonomia, mettendo tsm e la Scuola di Management del Turismo e della Cultura in particolare nelle condizioni di operare senza interferenze, ma allo stesso tempo garantendo risorse e legittimazione istituzionale. Negli anni abbiamo cercato di fare in modo che le risorse assegnate dall'ente pubblico venissero corroborate da quelle investite dagli stessi soggetti destinatari della formazione e delle azioni di ricerca/intervento per verificare l'innestarsi di meccanismi virtuosi di riconoscimento e di fiducia nelle iniziative proposte.